

物流事業者におけるKPI導入の手引き（ドラフト）

－物流事業者の経営高度化／荷主とのパートナーシップ深化のために－

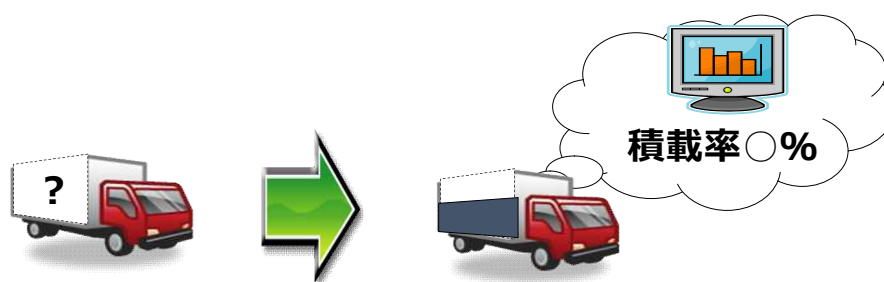
1. KPIの概要と必要性

1) KPIとは

KPIは「重要業績評価指標」という意味の英語「Key Performance Indicator(s)」の略語であり、企業目標等の実現を目的として、業務プロセス等のモニタリングに用いる指標のことを言います。

KPIの定義には様々な議論がありますが、実務的には、「コスト」「生産性」や「品質」といった、業務を進めるうえで用いる様々な定量的なデータ（指標）のこと（および指標を用いる管理手法）のことを指す言葉だと考えて頂いて結構です。

例えば、トラック会社では「実車率」「積載率」といった指標を定期的にチェックしている場合がありますが、これは運行効率の管理にKPIを利用した例であると言えます。



2) KPIを用いるメリット

①問題を可視化できる

ある物流現場やその中の特定の業務プロセスが優れているかどうか、判断することは容易ではありません。実際に働いている当事者はともかく、管理者がすべての現場を常にチェックすることは出来ません。拠点の数が増え、業務プロセスが複雑化するほど、実態の把握は困難になります。

そこで、KPIによって主要な業務プロセスを定量的に測定する必要が生じてきます。

KPIを利用することで業務プロセスの良い点・悪い点を可視化します。一般に目に見える問題点は改善のインセンティブが働きますので、問題点の可視化は、改善を進めるための重要なポイントであると言えます。

②コミュニケーションが促進される

製造等と異なり、物流はモノの移動を伴う、面的な広がりをもった業務です。単純に見える業務であっても、複数の拠点や、社員・パートなど立場の異なる担当者が関与することが少なくありません。また、委託元・発荷主、着荷主、委託先の倉庫会社・運送会社・作業会社など他社とのやりとりも多く発生します。業務改善を進めるには、このような多様な関係者と現状認識を共有する必要がありますが、その際にKPIは威力を発揮します。

「客観的なデータ」を超えるコミュニケーションツールはありませんので、KPIを関係者で共有することができれば、合理的・効率的に改善を進めることができるようになります。

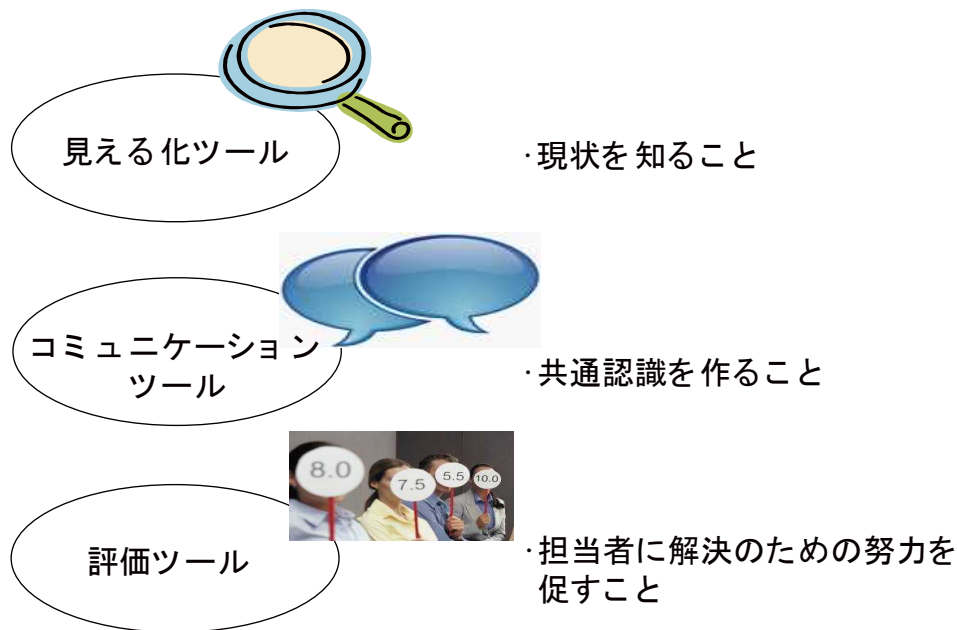
③合理的で公平な評価につながる

改善を進めるもう一つの重要なポイントは、「努力した人（組織）が評価される仕組みを作ること」です。実際に改善を進めるのは各現場の担当者や作業員です。改善に汗をかけた担当者・作業員がきちんと評価され・報いられなければ、改善が上手く行かないことは言うまでもないことでしょう。

経営者あるいは人事評価を行う管理者が、すべての現場に目を配ることは不可能ですので、客観的なKPIがないと、主観的な評価に頼らざるを得ませんが、主観的な評価は得てして偏りを生じ勝ちです。

荷主から物流事業者に対する評価も同様です。例えば、コストだけ・運賃だけで荷主が物流事業者を評価し、選定してしまうと、物流事業者の持つ信頼性、業務プロセスの改善能力や安全・品質といった質的側面を無視してしまうことになります。これは事故やトラブルの増加といった直接的な問題を発生させることに加え、物流改善の停滞を招くなど、荷主の長期的利益を損なう恐れもあります。

このように、合理的・公平な評価のためには、定量的なKPIの活用が必要であり、適切な評価システムの構築は改善推進の大きなインセンティブとなると言えるでしょう。

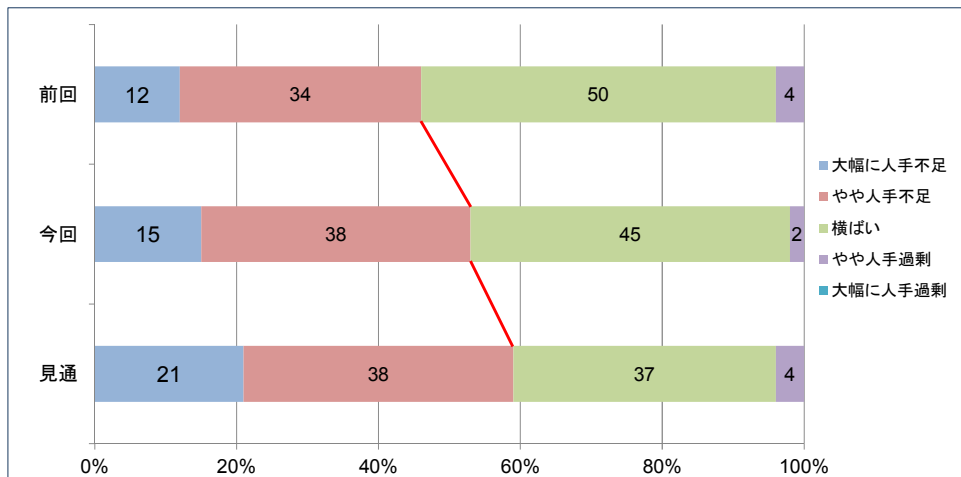


3) なぜ物流業界でKPIが必要か

①物流産業の重要性とトラックドライバー不足等の厳しい現状

物流は生活物資の流通など国民の生活基盤として重要な役割を担っています。また、製造業の調達・販売などの活動が物流なしに成り立たないように、物流はわが国の産業活動を支える基盤としても、欠かすことのできないものです。

一方、物流産業は、輸送の小ロット化などサービスレベルの上昇やドライバーなどの人手不足、燃料価格の高騰などを受けて厳しい状況におかれています。



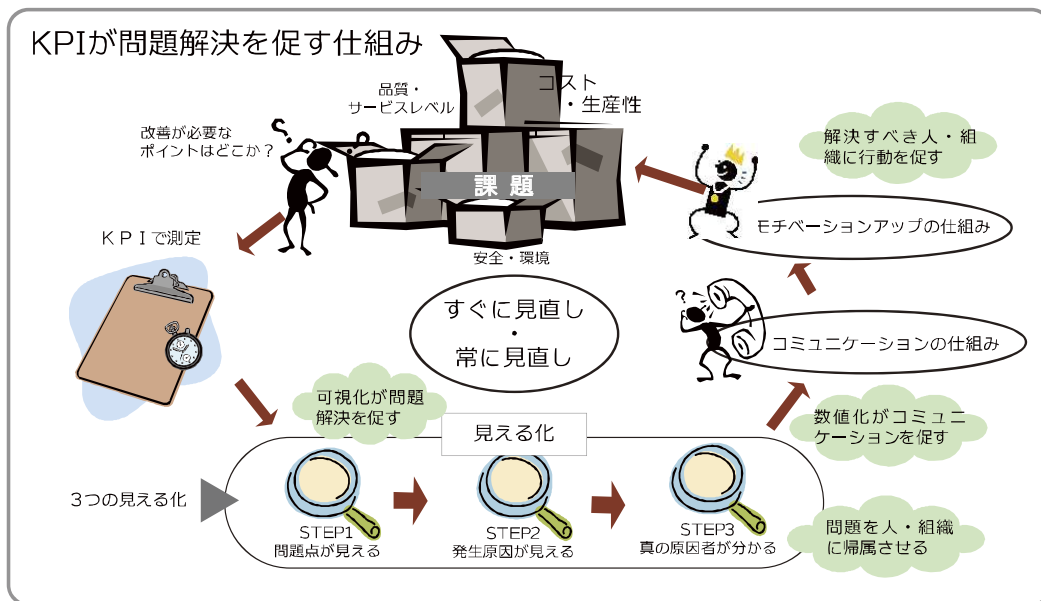
トラック運送業界の人手不足感

出典：公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送業界の景況感（速報）平成25年10月～12月期」より作成

②物流事業者の経営改善に対するKPIの必要性

このような厳しい状況に対し、今後も物流が円滑に機能するためには、物流事業者が安定的に業務に取り組めるよう、経営改善・経営高度化への取り組みが求められます。そのためには、物流事業者が自社の経営上の課題を明らかにし、課題の改善に取り組むことが必要ですが、その際、KPIによる定量的な評価尺度を活用することによって、改善活動の成果を定期的にモニタリングしながらPDCAのサイクルを回すというように、より効果的な改善活動に取り組むことが可能となります。

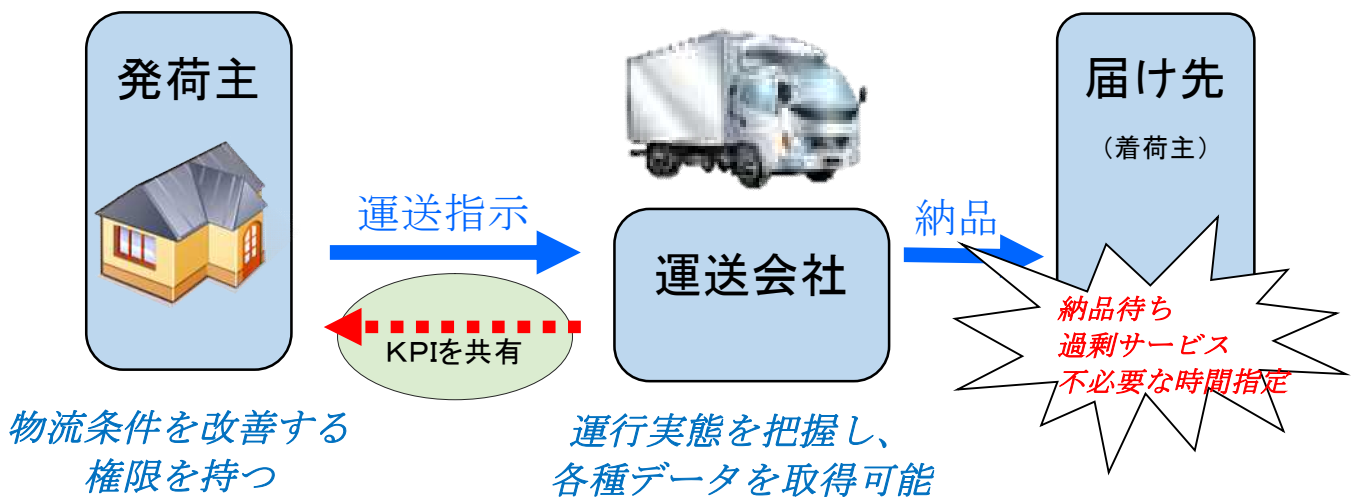
KPIを用いた業務改善の流れ



③荷主等との連携による改善に対するKPIの意義

一方で、物流改善は物流事業者単独で進めることはできません。物流における課題は、配送条件などの物流条件に原因があることが多いと言えますが、物流条件は主に荷主企業が決めるため、改善に当たっては荷主との協力が望ましい。例えば、「納品先でのムダな待機」「過剰サービスの要求」「細かすぎる時間指定」などが物流効率を下げるがありますが、これを改善するには荷主側での対策が求められます。

このように物流事業者と荷主とが連携して改善に取り組むには、KPIの利用が有効です。荷主は物流条件を改善する権限を持つ一方、納品先などの物流実態を把握できません。逆に物流事業者はデータを把握することができますが、単独では物流条件を改善できません。この両者がKPIを利用して共同で改善に取り組むことで、サプライチェーン全体での大きな効果を上げることが可能となります。



今後、労働者の不足などをカバーするためにも、物流の非効率を無くしていくことが必要です。そのためには、以上見てきたように、物流事業者単独でのKPI導入に加えて、荷主との協業においてもKPIの活用が期待されます。

2. K P Iの利用目的・利用場面・評価の視点

1) 物流事業者におけるK P I利用目的・利用場面

K P Iを利用するうえで重要なのは「目的を明確化すること」です。K P I自体は管理の手段（ツール）でしかなく、K P Iの体系は目的に応じて変化します。従って、K P I導入の際も、利用目的を確認することが最初のステップとなります。

そのような意味で、本項ではK P I利用目的等を整理します。

下記の3つがK P I利用の主たる目的と考えられます。

①は、物流事業者が単独で物流改善などに取り組むケースです。これが最も一般的な利用目的でしょう。

②は、荷主等と連携するためにK P Iを利用するケースです。高度な物流改善に取り組むには、前述のように荷主と物流事業者が連携して取り組む必要がありますが、その際、両者をつなぐコミュニケーションツールとしてK P Iが良く利用されます。荷主が物流業者に品質や生産性等のK P Iを定期報告させ、改善に取り組むようなケースです。

③は、より広く、社会的責任の観点での評価を目的とするケースです。C S Rレポートなどで各種指標をステークホルダーに開示するといった例がこれに含まれます。物流は生活物資を供給する等の重要な役割を担っていますので、物流サービスを安定的に提供できること自体が、物流事業者の社会的責任でもあります。

利用目的①：物流現場の可視化と改善サイクル構築

…自社の活動を現場レベルから経営レベルに至るまで定量的に可視化し、目標数値の改善に取り組む。

利用目的②：荷主等とのパートナーシップによる物流高度化

…物流実態を熟知する物流事業者と、各種物流条件を改善する権限を持つ荷主等（着荷主含む）が連携することで、より高度な物流改善に取り組む。

利用目的③：物流の社会的責任を踏まえた高度化

…環境、渋滞といった外部不経済の抑止のほか、労働力不足下での生活・産業インフラとしての物流サービスの提供、災害時における輸送等の地域貢献といった、物流産業が担う社会的責任の観点での評価と、それを通じた物流高度化。

物流事業者単独

荷主等との連携

社会との連携

2) 評価の視点

前項のような目的のうち、どれを重視するかによって、利用すべきKPIは異なります。

事業者単独での改善を目的とするなら、自社単独で改善できる問題点・課題を可視化するようなKPIが望ましいでしょう。

一方、荷主等とのパートナーシップによる物流高度化を目指す場合には、「物流条件・配送条件の見直し」などが視野に入ってくるので、そのような観点でのKPIを設定することが考えられます。

評価の視点	目的 ①物流現場の可視化と改善サイクル構築	荷主等とのパートナーシップによる物流高度化	③物流の社会的責任を踏まえた高度化
<ul style="list-style-type: none"> 財務 コスト・生産性 品質・サービスレベル 物流条件・配送条件 環境 安全・リスク対策等 物流サービスの安定供給 人材・学習 技術・革新性 	<p style="text-align: center;">事業者単独で改善できる問題点可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務(売上等) ・ 作業生産性 ・ 輸送品質 etc 	<p style="text-align: center;">荷主等と連携により改善できる問題点可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 物流条件・配送条件 ・ コスト・生産性 ・ 品質 etc 	<p style="text-align: center;">社会的責任への対応状況可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 環境 ・ 安全・リスク対策 ・ サービス安定供給 (人材不足への対応等) etc
<p>共通基盤としてのポテンシャル可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材・学習 ・ 技術・革新性 etc 			

◆各評価の視点とそこで用いられる指標

上記のような評価視点のもとで用いられる指標を例示します。なお、指標は目的にあったものを必要最小限で利用することが必要です。以下の指標をすべて利用する必要はありませんし、目的に応じて以下以外の指標を選定することが必要となる場合もあります。

評価の視点	概要	利用される指標例
財務	物流事業者の財務的側面を評価する指標。	売上高、利益率などを、拠点別・車輛別、あるいは日次等の細かい粒度で把握し、利用される。
コスト・生産性	オペレーションで発生するコストと、コストの重要な決定要素となる生産性を評価する指標。	物流コストの総額や、ケース当たり、重量当たり等の単位で把握し指標として利用される場合がある。また、コストを左右する要素として、庫内業務における人時生産性、輸送業務における積載効率等の指標が利用される場合がある。
品質・サービスレベル	オペレーションの精度などの品質・サービスレベルを評価する指標。	物流オペレーションの精度を計る指標として、誤出荷率、汚損・破損率、遅配・時間指定違反率などが利用される場合がある。
物流条件・配送条件	物流効率を左右する、物流条件・配送条件を評価する指標。	多頻度・小ロット化などの物流条件や、過度な時間指定、納品先での待機など配送条件は効率低下につながることから、これを改善するため、配送頻度、ロットサイズ、時間指定率、待機時間等の指標が利用される場合がある。
環境	物流に起因する環境負荷を評価する指標。	温室効果ガス排出量・エネルギー消費量等の環境指標（重量当たり、トンキロ当たりの削減率など）が利用される場合がある。
安全・リスク対策等	物流にける安全・リスク対策の側面を評価する指標。	輸送業務においては交通事故等の発生率（走行距離当たり等）、庫内業務においては度数率・強度率等の指標が利用される場合がある。
物流サービスの安定供給	トラックドライバー不足等を踏まえ、サービス供給の安定性を評価する指標。	ドライバー等の雇用が課題となっていることも踏まえ、離職率・求人倍率等の指標が利用される場合がある。
人材・学習	サービス業である物流業の重要な資源である人材の観点での評価指標。	従業員満足度といった指標、教育受講者数といった教育関連指標等が利用される場合がある。
技術・革新性	改善能力といった技術力・革新性を評価する指標。	改善提案件数等の指標が利用される場合がある。

注：今後、それぞれの視点について、誰が何の目的で使うものか、何に留意すべきか等のポイントや、具体的な指標例を追記する。

3. K P I の利用状況

ここでは、物流事業者に対して実施したアンケート（注）の結果から、K P I の利用状況を見ていきます。

（注）物流事業者におけるK P I の活用実態、導入に関わる課題等を把握するためにアンケート調査を実施しました。調査の概要は以下のとおりです。

- ・調査実施方法：メールによる発送～ウェブ回収
- ・実施期間：2015年1月20日～2月5日
- ・対象者：物流事業者（物流子会社を含む）
 - ①日本ロジスティクスシステム協会（JILS）会員のうち、物流業（物流子会社含む）に該当するもの
 - ②JILS が認定する各種資格（「物流技術管理士」など）の認定者の一部（メールアドレス、業種区分が把握できる等の条件に合致するもの）
- ・回収数 発送：約1340 回収：167件

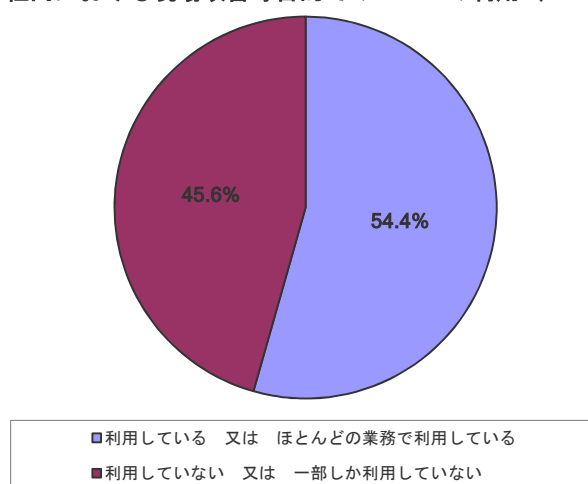
1) 社内における現場改善等を目的としたK P I の利用

①利用状況

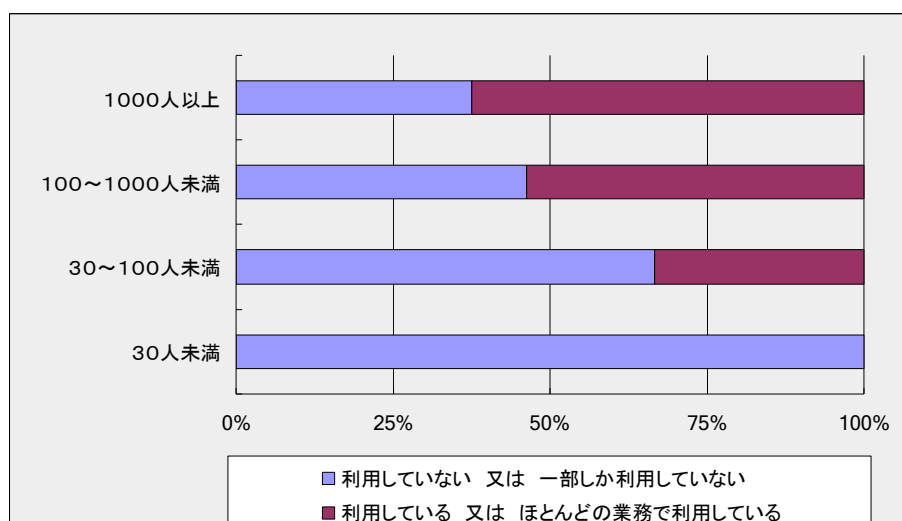
「利用している（ほとんどの業務で利用している場合を含む）」企業は全体の半分以上を超えています。企業規模別に見ると、大企業ほど利用が進んでいることが分かります。

ただし、従業員数1000人を超える企業でも、利用していない企業も少なくないなど、必ずしも導入が進んでいないことが伺えます。

社内における現場改善等目的でのK P I の利用（N=158）



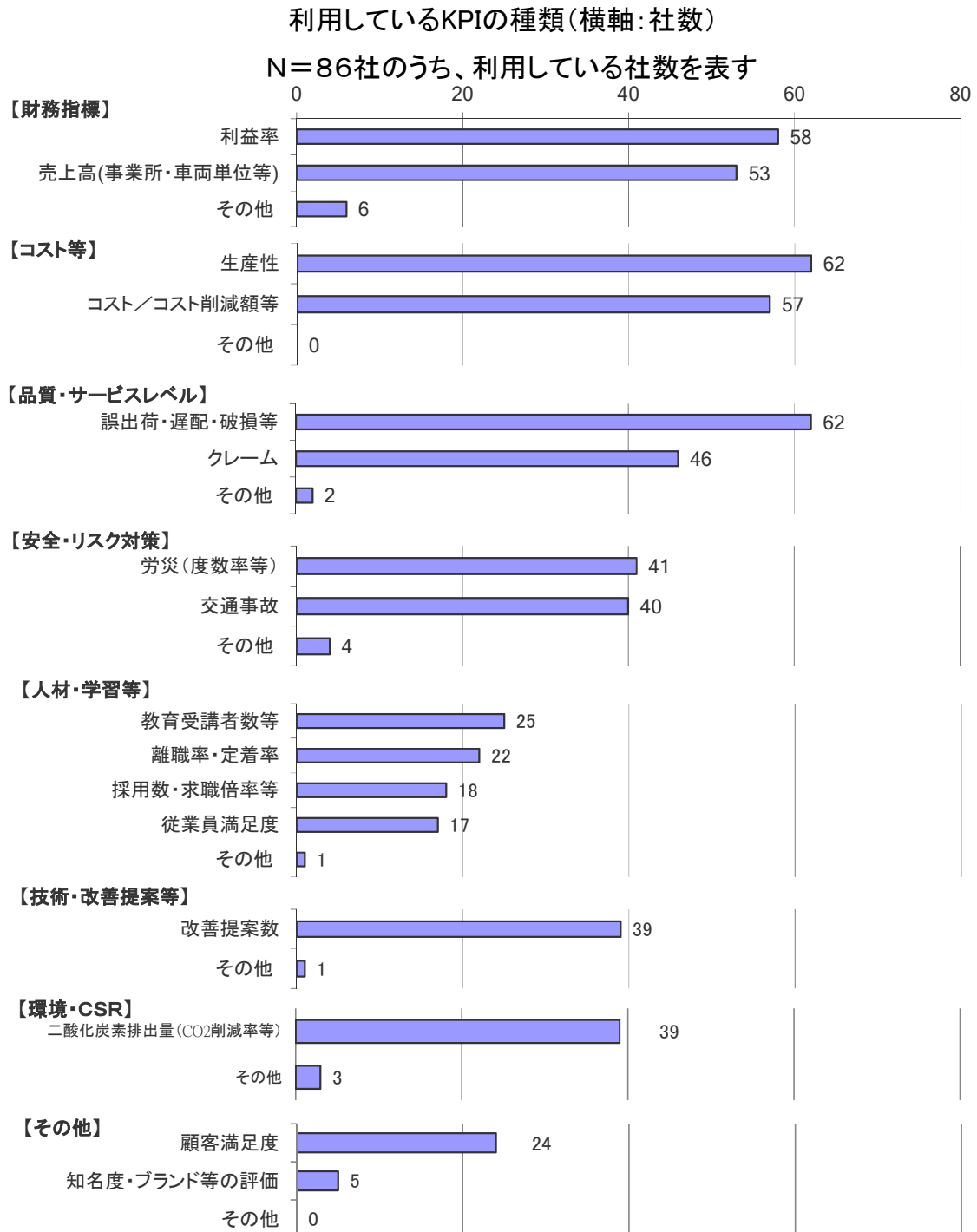
図表 社内における現場改善等目的でのK P I の利用（従業員数別）



②利用しているKPIの種類

KPIを利用している企業に、利用しているKPIの種類を聞いた結果が下図です。

「利益率」などの財務指標、「生産性」や「コスト」等の指標、「誤出荷」などの品質・サービスレベルの指標が、多く利用されています。

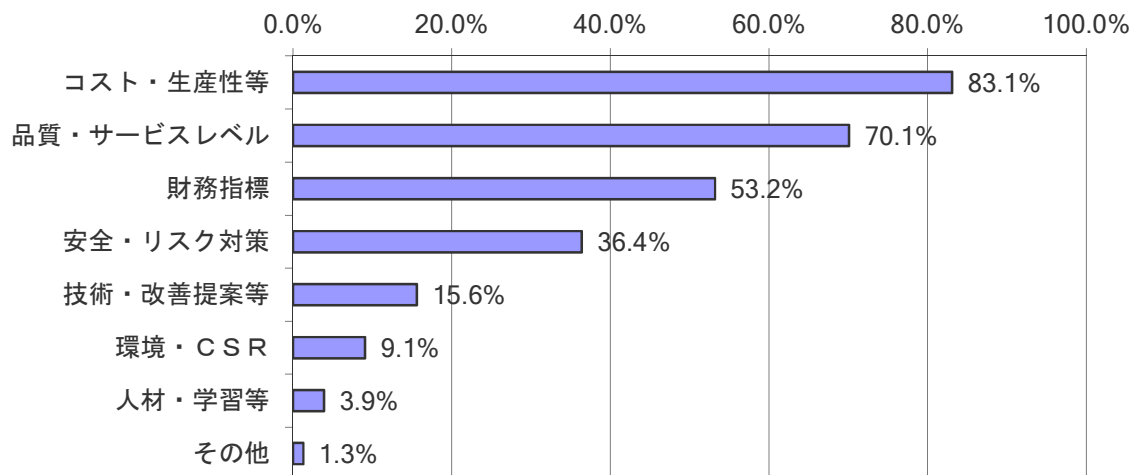


③重視しているKPI

各社が利用しているKPIのうち、重視しているKPIを尋ねたところ、「コスト・生産性等」のKPIが特に重視されていることが分かりました。

物流業は一般に利益率が低いことから、収益を確保するうえでコスト・生産性の管理は非常に重要です。また、物流は波動性の高さや計画性の低さなどから高い生産性を保つことが難しいと言われており、コスト・生産性管理はKPIによる高度な管理の必要性が高い分野であると考えられます。

特に重視しているKPIの種類（3つまで）

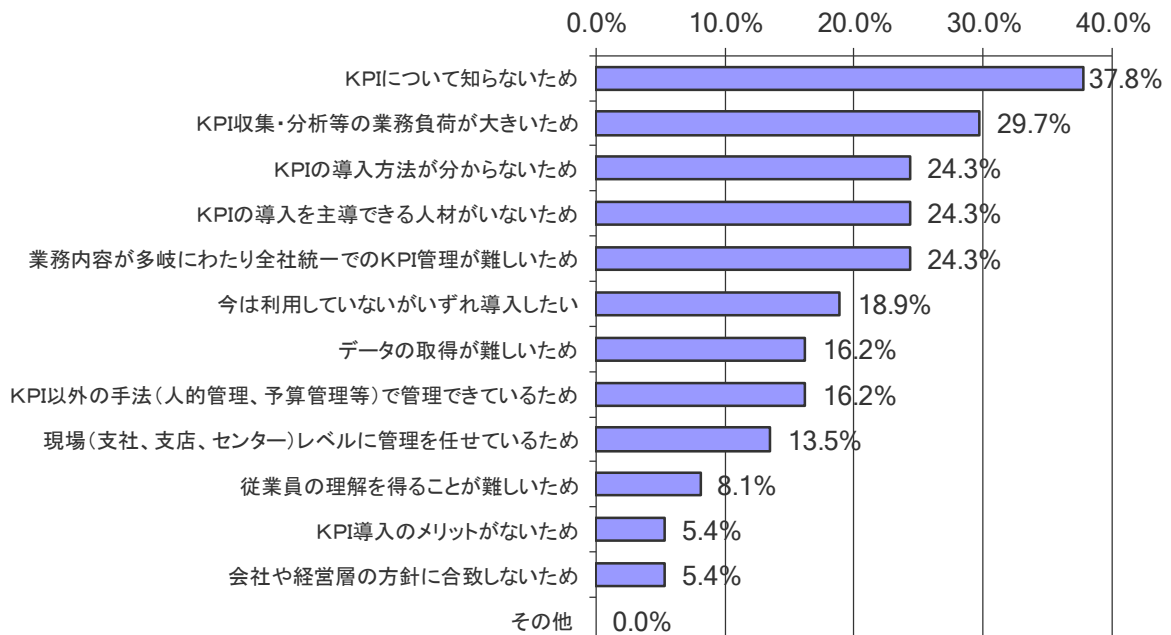


④KPIを利用していない理由

ここでは、KPIを利用していない企業に、利用していない理由を尋ねたところ、「KPIについて知らないため」という回答が特に多い結果となりました。

KPIは新しい管理手法でまだなじみがないため、KPIについての基礎的情報が行き渡り、導入のメリットなどが十分に理解されればこれまで以上に導入が進む可能性があります。

KPIを利用していない理由



2) 荷主等と連携した改善のためのKPIの利用

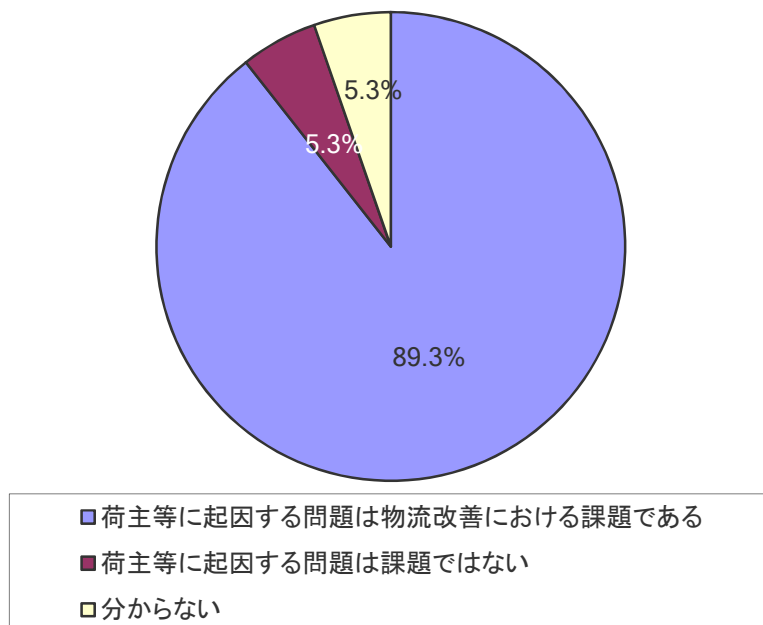
ここでは、荷主等と連携した改善を推進する目的でのKPIの利用について見て行きます。

①荷主に起因する問題の発生状況

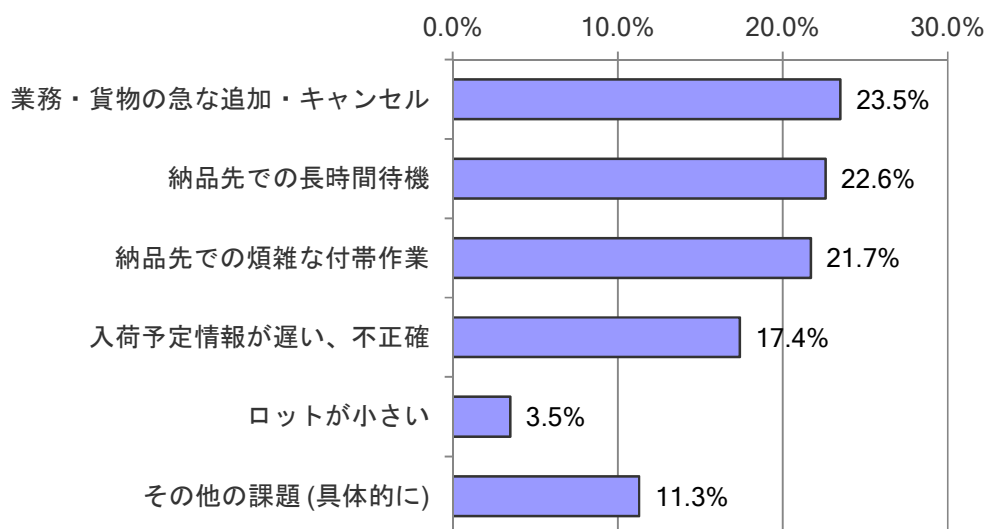
荷主と連携した改善活動の必要性を確認するために、まず、荷主に起因する物流上の問題の有無を見ていきます。

下図は、物流事業者に対して、荷主等に起因する問題の有無を尋ねたものです。9割近い企業が「荷主等に起因する問題が物流改善における課題である」と答えており、荷主起因の問題が重要な課題であることが分かります。なお、参考までに、具体的な問題の内容についても図示します。

荷主等に起因する物流上の問題について（最も当てはまるもの一つ）



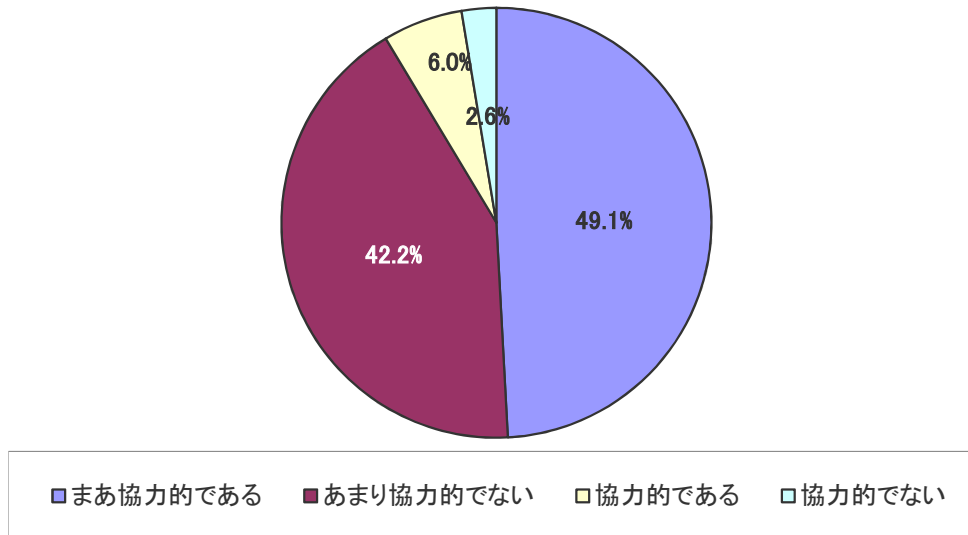
特に課題となっている問題



②問題の解決に対する荷主等の協力姿勢

このように物流改善において荷主の協力が重要であることが分かりますが、一方で、改善に対して必ずしも荷主は協力的ではないのが実態です。アンケートによると、「協力的である」とする回答は6%に留まり、「まあ協力的である」をあわせても5割を少し超える程度に留まります。

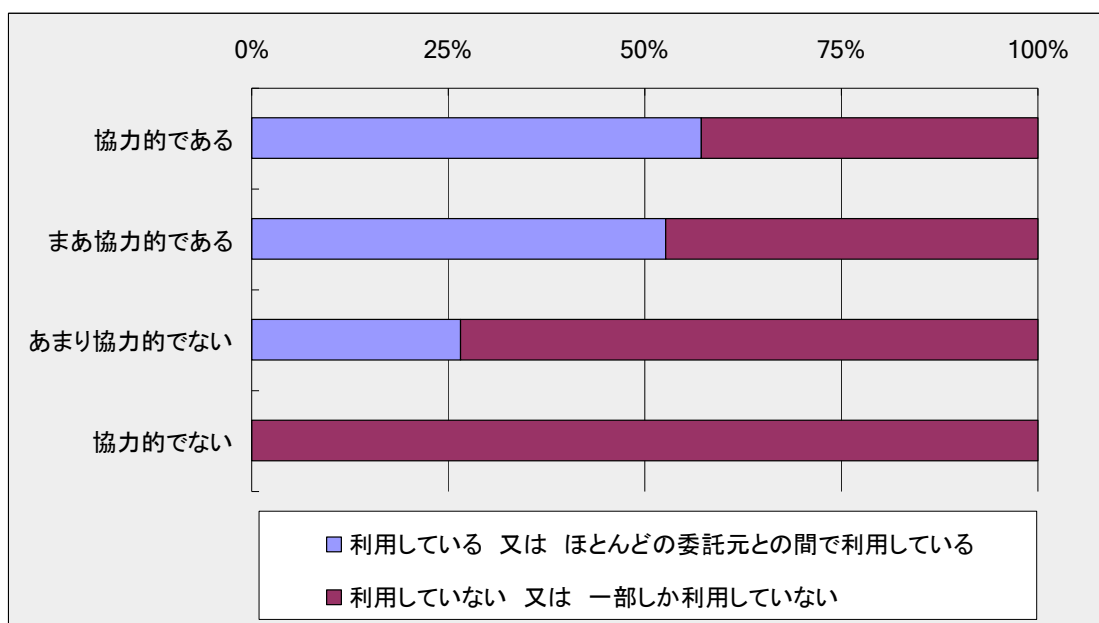
問題の解決に対する荷主等の協力姿勢



この結果をより詳しく分析すると、荷主の協力姿勢を転換するためにKPIが有効であることが見えてきます。下図は、荷主との間でのKPIの利用状況と、荷主の協力姿勢とをクロス集計したものです。

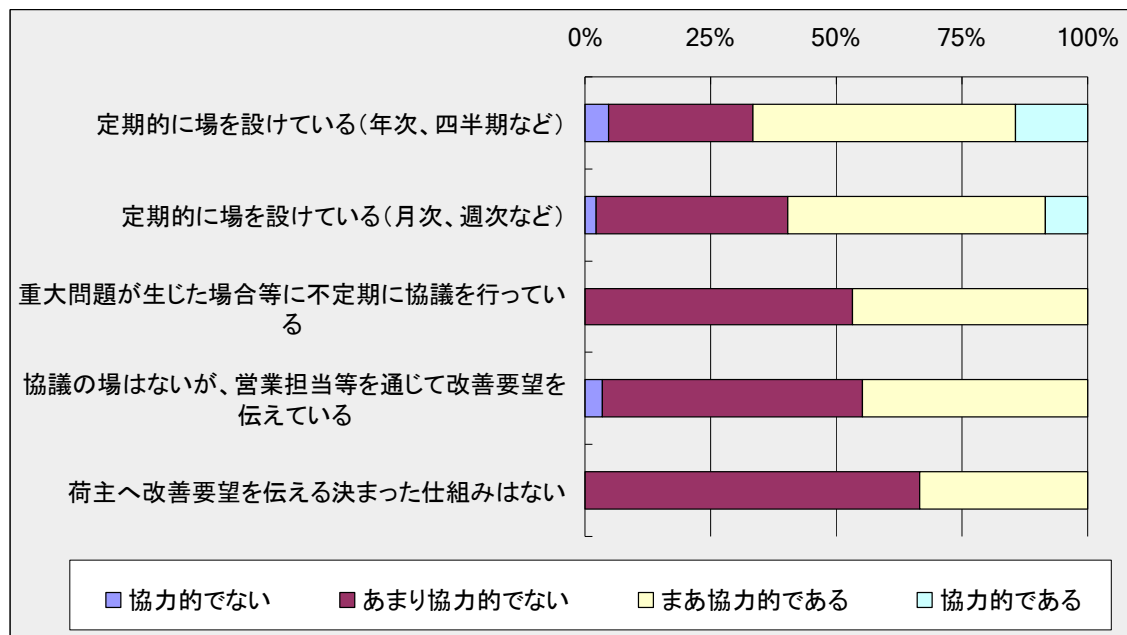
KPIを利用している場合ほど、荷主の協力姿勢が高いことが分かります。KPIという定量的な裏付けとともに改善の必要性が示されれば、協力姿勢に転換する荷主は少なくないと考えられます。

図表 KPIの利用状況別にみた荷主の協力姿勢



冒頭に述べたとおり、KPIは優れたコミュニケーションツールとしての側面を持ちます。荷主と物流事業者のコミュニケーションが希薄だと改善を進めるのは困難ですが、KPIを用いてコミュニケーションを密にすることで、荷主の協力を引き出すことができます。

下図は、荷主との間での定期的な協議の場の有無と、荷主の協力姿勢とをクロス集計したのですが、概ね、定期的に協議を持っている場合の方が、荷主の協力姿勢が高い傾向があることが分かります。

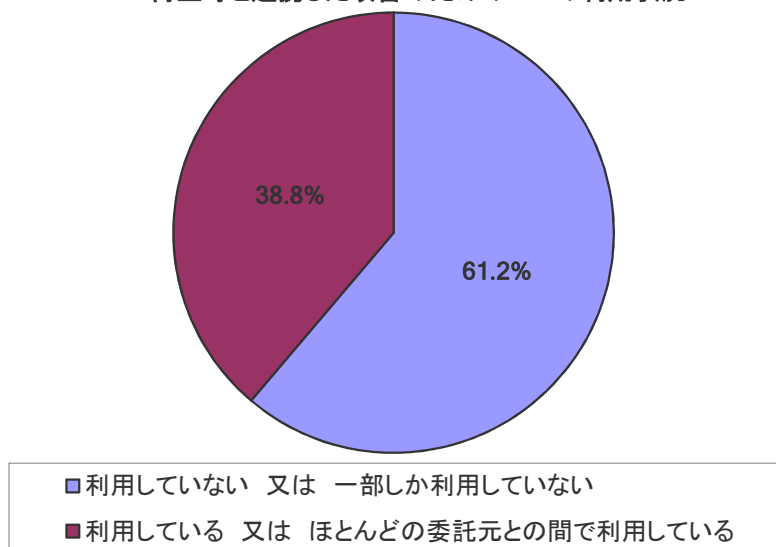


③荷主等と連携した改善のためのKPIの利用状況

以上の前置きを踏まえて、実際のKPIの利用状況を見ていきます。

KPIを利用している（ほとんどの業務で利用している場合を含む）企業は全体の4割程度です。

荷主等と連携した改善のためのKPIの利用状況

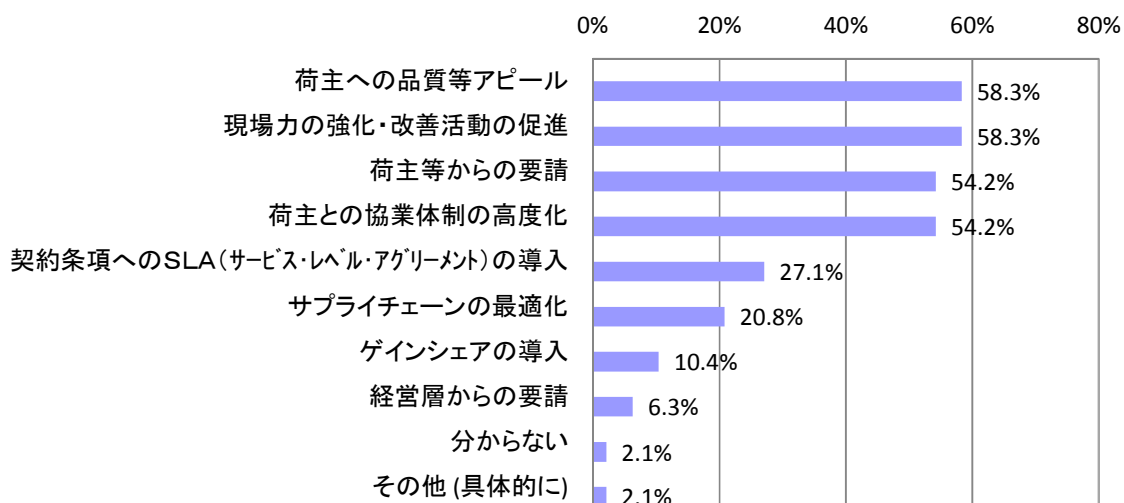


利用率はやや低いですが、前に見たとおり、荷主との間の改善推進においてKPIの活用が有効であることから、今後、KPIの普及が必要であると言えるでしょう。

④導入のきっかけ（目的）

KPI導入のきっかけとしては、「荷主等からの要請」といった受動的なものよりも、「荷主への品質等のアピール」「改善活動の促進」といった物流事業者からの自発的なものが多く挙がっています。

導入のきっかけ(目的)

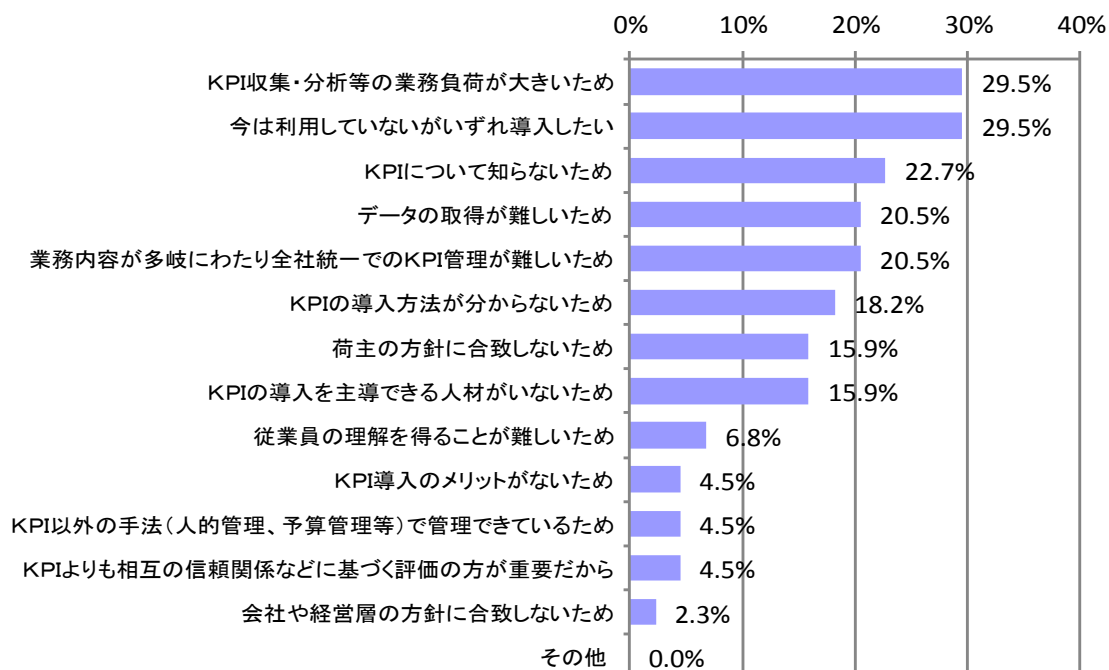


⑤KPIを利用していない理由

KPIの導入課題を把握するため、KPIを利用していない企業が「なぜ利用していないか」を見てみます。

導入していない理由としては、「KPI収集・分析等の業務負荷が大きい」との回答が最も多く上げられています（「いずれ導入したい」との回答も多いですが、ここでは除外します）。

KPIを利用していない理由

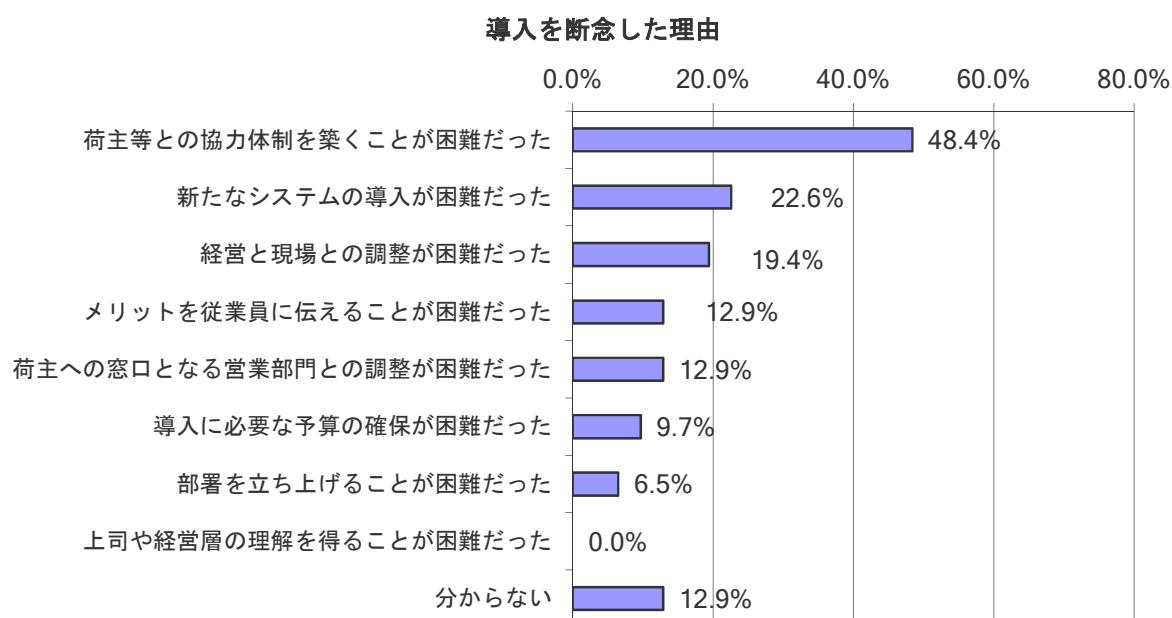


KPIのデータ取得が一定の業務負荷を生じることが避けられませんが、特にスタート時点では、必要最小限のKPIとする、既存のデータを活用する、情報システムを活用するなど、なるべく負荷をかけない方法を模索すべきでしょう。

なお、言うまでもなく、荷主との間でKPIを利用するには、荷主サイドの協力が求められます。

下図は、「KPI導入にチャレンジしたが導入できなかった」企業に、導入を断念した理由を尋ねたものですが、「荷主等との協力体制を築くことが困難」であることが理由として特に多く挙げられています。

よりいっそう物流効率化を進めるためには、荷主からも積極的に物流事業者と連携して改善に取り組むことが必要であると言えるでしょう。



2) KPIの利用事例

アンケートの定量的データに加えて、実際のKPI利用事例を見てみましょう。自社内の改善におけるKPIの活用事例、荷主と連携した改善へのKPI活用事例の順に紹介します。

①物流事業者単独での改善にKPIを利用する事例

A社：業務改善にKPIを利用している物流子会社

◇企業概要

日用品メーカー系物流子会社のA社では、業務改善にKPIを活用し、外販にも積極的に取り組んでいる。

◇KPIに関する取り組み状況

生産性、品質の指標を利用し、現場改善に活用している。生産性の元になる出荷数量等

のデータはWMSから抽出できるようになっている。工程リーダーがデータを抽出し、荷主単位のリーダーが集計する仕組みを構築。

◇KPIを活用した改善実施状況

生産性のKPIについては、自社内での現場改善で活用している。業務オペレーションの見直しに繋げるほか、繁忙差、受注パターン等の社外要因も分析している。特に時間別オーダー受信件数により、出荷指示の遅れによる生産性低下を示すなど、顧客の値下げ交渉に対する対案を示すために利用することもある。

破損等のミス指標は、ミスは要因により対策が異なるため、荷主か自社か、運送か荷役か、商品違いか数量違いかなどの要因別に分けている。クレームに至らないヒヤリハットも管理しているケースもある。

品質だけでなく、生産性と合わせて個人を評価、指導している。工程別、商品による生産性の違いなど、不公平感があるが、部署により利用方法を判断しながらKPIを活用している。個人に提示するか否か判断している。

②荷主と連携した物流改善にKPIを利用する事例

B社：荷主との連携のためにKPIに取り組んでいる3PL企業

◇企業概要

ノンアセット型3PL事業者として、KPIを活用した事業展開に注力している。

◇KPIに関する取り組み状況

荷主へは次のようなKPIについて月1回のレポートングを実施している。

輸送…積載率等運行効率、重量単価kg単価、輸送ロット

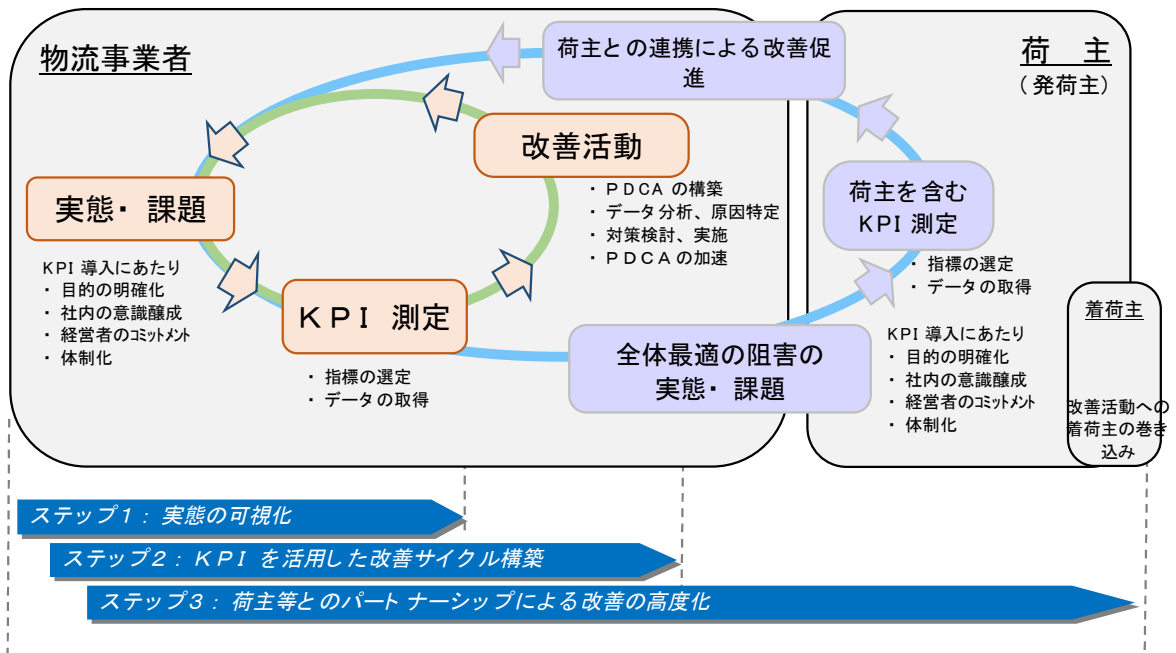
品質…誤出荷、汚損・破損、遅延 などのKPIを利用。

◇KPIを活用した改善実施状況

小ロット化により運行効率が悪化している点に荷主が問題意識を持っていることから当社から、顧客別のロットデータを提供し、荷主物流部門から、営業部門に要望を伝え改善を実施している。改善が上手くいっているポイントとしては、営業部門の担当者にも訴えかけるようなデータを作成していること。納品先別のロットデータが見えると、営業担当者のスキルの違いが浮き彫りになり、営業部門から見ても改善の必要性が分かる。なお、荷主との定期ミーティングには、物流部長だけでなく、営業部長もお呼びしているケースもある。なお年々、コスト削減が難しく成ってきていることから契約条件を良く考えて契約することが必要と考えている。

4. KPI導入のステップと改善活動への活用に至る課題解決のポイント

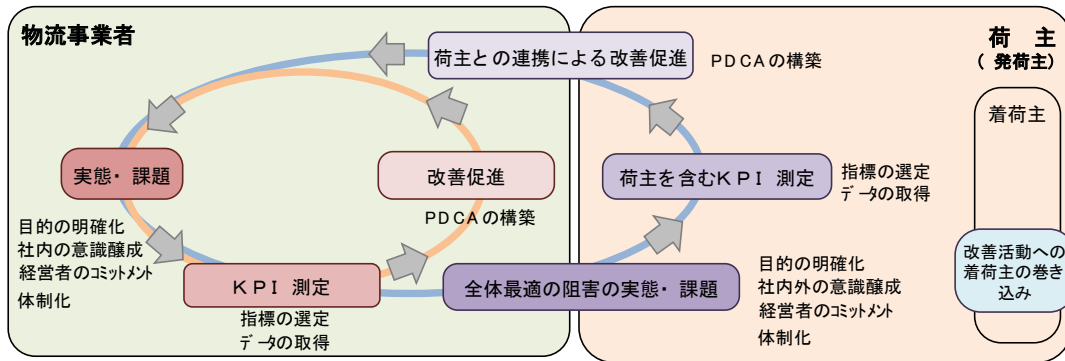
1) 導入ステップ



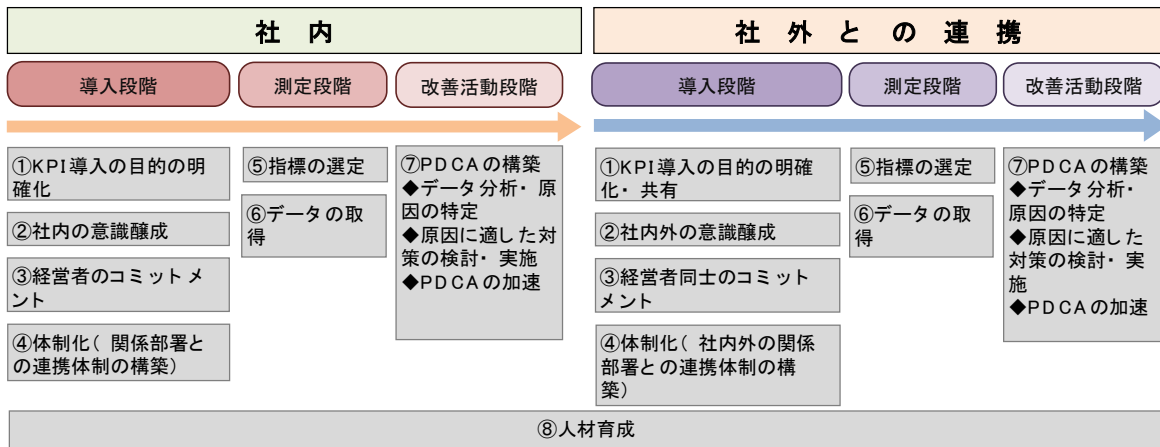
物流現場が千差万別であるように、物流を定量化するKPIも多種多様なものがあります。先進的な企業では非常に複雑なKPI体系を利用している場合もあります。しかしながら、最初から完璧なKPIを目指す必要はありません。KPI自体は手段であって、物流改善などが目的である訳ですから、ステップを追って、できることからやることから始めることが重要です。

<p>ステップ1 実態の可視化</p>	<p>KPIを導入するに当たって、KPIの体系、データの取得手段、活用の仕組み、人事評価との連動など、包括的な仕組みをあらかじめ構築するのは容易ではありません。重要なプロセス等に絞って、まずは可視化してみる（データを取得して共有する）だけでも一定の意味があります。また、導入にはトライ＆エラーが必要です。まずは負荷の少ない範囲で可視化に取り組むことから始め、段階的に活用を進めていくことが必要です。ただしその際も、KPI活用の目的意識を明確化しておくことは必要です。</p>
<p>ステップ2 KPIを活用した改善サイクル構築</p>	<p>次のステップは社内での改善サイクル構築です。改善のPDCAサイクルを機能させるには、体制作り、KPIの分析、評価等のインセンティブのシステムとの連携システムなど様々な課題は多岐に亘りますが、改善活動に活用されることでKPIを本格的に活用できることとなります。</p>
<p>ステップ3 荷主等とのパートナーシップによる改善高度化</p>	<p>荷主と連携した取り組みは、自社内である程度KPIの活用が進んだ段階で取り組むことになるでしょう。KPIを活用するノウハウが蓄積されているため、改善提案などを荷主と進める際にもスムーズに進めることができると期待されます。改善実施に当たっては荷主起因の課題にアプローチできることが鍵となりますので、この段階に進むことができれば、物流効率化のより大きな効果享受ことができ、荷主からの評価を高めることができます。</p>

2) KPI活用ポイント

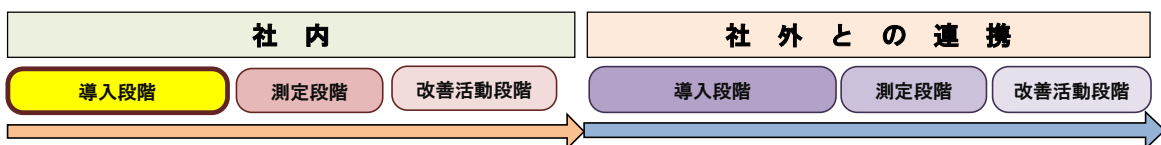


【課題】



1) 社内における現場改善等を目的としたKPIの利用

◇導入段階



①目的の明確化

KPI自体は手段・ツールでしかなく、利用すべきKPIの種類、粒度、精度等は目的に応じて変わってきます。よってまずKPI利用の目的を明確化することが肝要です。

各社が抱えている課題は、コスト削減、品質向上、資本効率改善など様々です。KPIは経営上の課題を解決するために利用されると考えられます。よって、自社の課題認識を(できれば文書化して)明らかにし、KPI導入の背景を社内関係者間で共有することが求められます。なおその際、担当者レベルのみで目的意識が共有されていても、経営トップが無理解であったり目的を誤解していれば、導入を成功させるのは困難になります。経営トップ自らが関与することと同時に、担当者は経営トップとの意思疎通を密にすることが求められます。

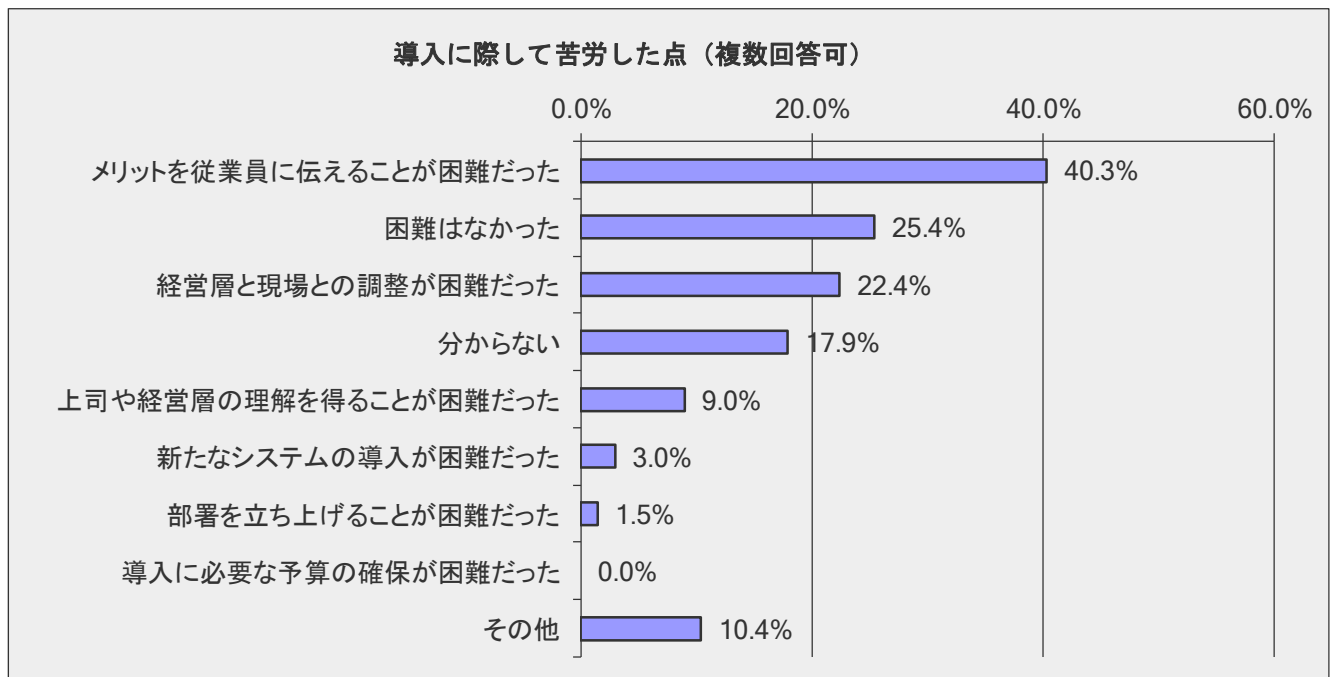
②社内意識醸成

KPIを運用するに当たっては、データの取得や改善実施などで、他部署・現場を含む全社的な協力を得ることが不可欠です。一方、現場は多忙であるうえ、現場ごとの部分最適での運用が確立している場合が多いため、外部から管理の仕組みを導入され、実態を可視化されることに抵抗感をもたれる場合も少なくありません。アンケート調査でも、導入課題として「従業員に対してメリットを伝えることが困難だった」という回答が最多を占めています（下図）。

その際、KPI導入担当者から全社に協力を求めるのは困難な場合もあります。やはり、経営トップがトップダウンで協力を求めるのが近道です。ただし、KPI活用が企業の経営方針と不整合であれば意味がありません。KPIを活用した計数管理の重要性などを経営方針に明確に位置づけたうえで、KPI導入への協力を訴えるようにすべきでしょう。

また、経営トップの協力が得られたとしても、現場に過剰な負荷をかけるKPI体系や、効果の実感できない仕組みでは、協力させられる側の「やらされ感」が強まり、能動的な協力を得られなくなってしまいます。

そのため、現場等に負荷をかけないように指標の数・取り方等を配慮するなど、「スモールスタート」を心がけるべきです。また、その中で実感しやすい改善効果（生産性向上など）を出し、社内広報することで、より本格的な取り組みに繋げて行くことが重要です。



③経営者のコミットメント

上述のように、他部署の協力などを推進するうえで、経営者のコミットメント（積極的関与）を得ることが望まれます。

経営者は多忙であり、当面の売上の確保など様々な課題を抱えているため、KPIなど必ずしもすぐに成果が出るとは言えない取り組みについて注力するのが難しい場合もありますが、中長期的な経営課題として位置づけ、推進することが自社の利益にもなると言えます。また、すぐに成果が出ない場合にも取り組みへのモチベーションを維持するうえでも、経営者自らが社内への発信機会を設けて必要性を訴えることが有効です。

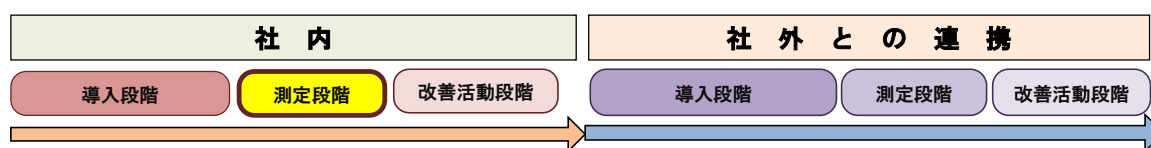
④体制化（関係部署との連携体制の構築）

関係部署や現場を巻き込んでKPI活用を進めていくうえで、推進体制の整備は重要なポイントとなります。幅広い関係者を巻き込んで推進体制を作るとともに、その権限を明確にして社内に周知することが必要です。

KPIを推進する際の関係者としては本社サイドでKPIを管理・運用する担当者と、現場ごと（物流センター等）にデータを取得し、改善に活用する担当者が挙げられます。また、企業規模が大きくなると、事業部門に別れている場合もありますが、その場合には事業部門ごとに担当者を置く必要が出てくるでしょう。

このような複数の部署をヨコ串に指すような推進組織（推進委員会、推進チームなど）を作る必要があります。なお、このような社内横断的な推進組織は、責任と権限が不明確になりがちですが、推進組織の役割・権限を明確化するとともに、経営トップ直轄として運営するなど、実効性を確保することにも留意すべきです。

◇測定段階



①指標の設定

KPI利用の目的意識が明確でない場合などに、不必要に多数のKPIを取得するといったケースが多く見られます。このような場合、KPIのデータ取得や分析だけで忙殺されてしまい、より重要な改善への活用がおざなりになってしまうことが良くあります。

そのため、上述のとおり、まずKPI導入の目的を明確化し、そのために必要な最小限度のKPIから始めることを考慮すべきです（スモールスタート）。目的を掘り下げて良く議論し、成果につながるKPIを選定するようにしましょう。最小限のKPIで成果を挙げて、徐々に拡大していくなどの段階的な（アダプティブな）手法が有効です。

定形化しづらい業務など、KPIでの定量評価が難しいものもあります。KPIですべてを評価しようと考えると、導入の負荷が大きくなるだけでなく、改善が難しい現場から評価への不満が出ることも考えられます。現場をネガティブに評価するのではなく、改善指向でKPIを活用するスタンスが必要です。

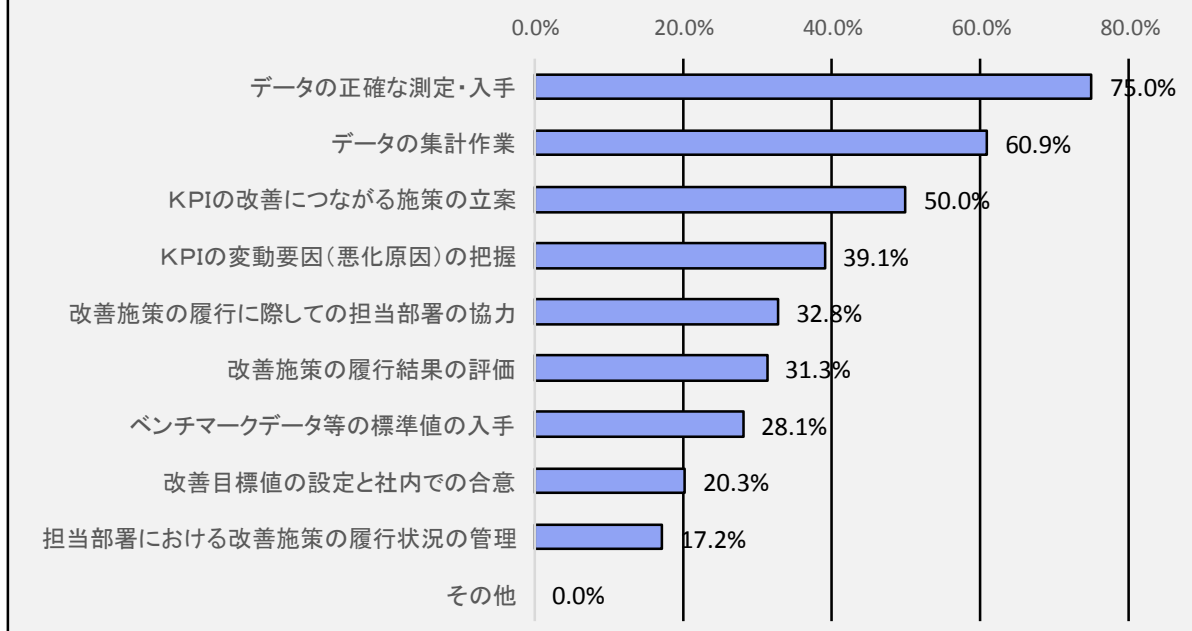
また、KPIは経営層レベルから現場レベルまで多様な階層で利用されます。階層ごとに複雑なKPI体系を作ることは不要ですが、例えば「生産性はセンター単位で」など、改善への活用場面を想定して、レベル(粒度)に応じたKPIを設定することは必要です。

②データ取得

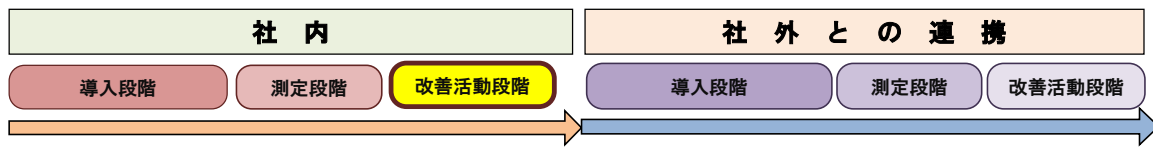
KPIのデータを細かく・正確に取るには手間とコストがかかります。特に専属の担当を配置出来ない場合には、通常業務の合間にデータを整備する必要があるため、データの正確な測定・入手にかかる業務負荷が問題となります（下図）。場合によっては情報システムを整備する必要もあるかもしれません。

前項で述べたように、必要最小限のKPIからスタートさせることに加え、既存の仕組みの中で容易に取得できるデータを活用することが求められます。そのため、KPI選定に先立ち、自社の各現場でどのような指標が使われているか、どのようなデータが存在するかを調査することが必要です。たとえばWMS（倉庫管理システム）やTMS（輸送管理システム）、運行日報やドライブレコーダー等から様々なデータを入手できる場合があります。初期段階においては、そのような現状存在するデータを活用することを重視すべきでしょう。ただし、新たにデータを整備するケース必ず発生します。その際、手間とコストを勘案し、情報システムを整備することも検討すべきです。例えば人時生産性といった粒度の細かいデータの取得を手作業で収集することは困難です。このような場合は新たにシステムを構築する必要があります。

図 改善サイクルの定着で苦労した点



◇改善活動段階



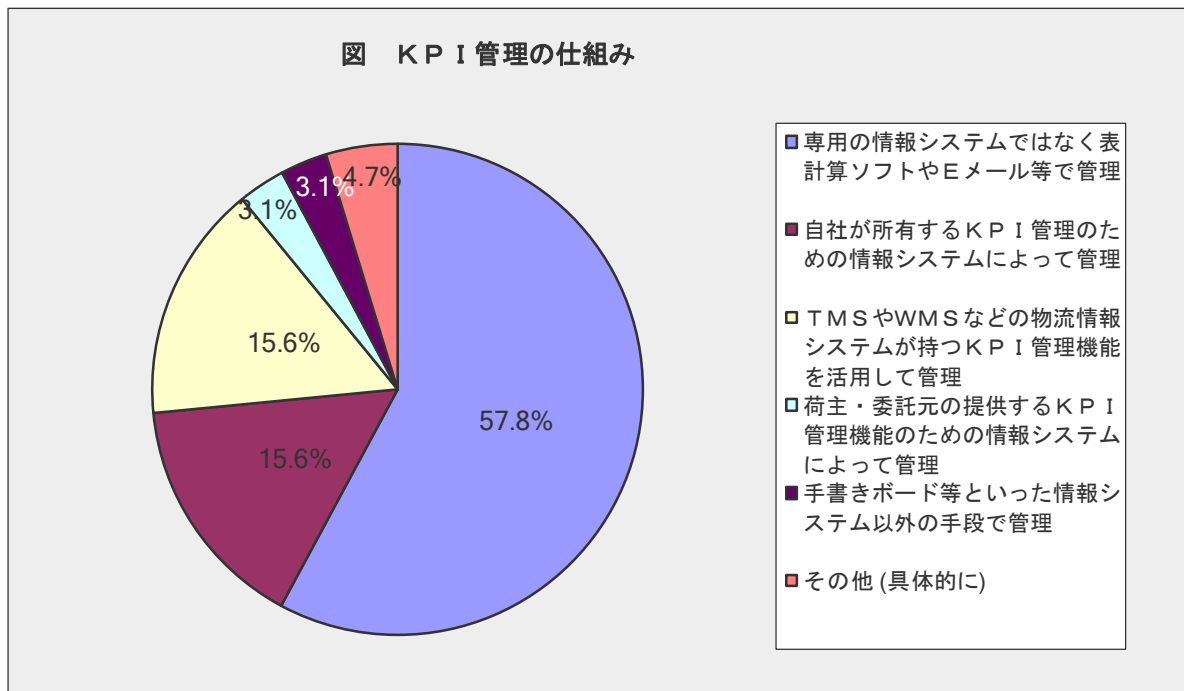
①PDCAの構築－1（データ分析・原因の特定）

KPIは測定することは最終目的ではありません。改善にいかに関与するかが重要です。これは言い換えれば、KPIを活用して改善活動のPDCAサイクルをうまく回すことでもあります。

さて、改善サイクルの最初のステップは、データを分析し・問題を発生させている原因を特定することです。例えばミス率が上昇している場合、単に「ミス率が上がった」という事実だけでは改善は進みません。どのプロセスでミスが発生しているか、その原因は何か（誰がミスを発生しているか）などが明らかになってはじめて改善を有効に進めることができるようになります。このように、改善のためには分析作業が必要となります。

物流事業者のKPI担当者は、必ずしも情報システムやデータのハンドリングに精通している訳ではありませんので、導入当初はデータを前にして戸惑うこともあるでしょう。KPIを時系列や拠点間で比較し、グラフ化するといった作業も、試行錯誤が必要です。導入当初は担当者が意識して、KPI分析のマニュアルやテンプレートを整備して行けば、ノウハウが徐々に蓄積してくるでしょう。

企業規模にもよりますが、分析の手間・コストがかかる場合には、そのための情報システムを導入することも検討が必要です。下図のように、KPI管理のための情報システムを使っている企業も一定数存在します。



②PDCA の構築－ 2（原因に適した対策の検討・実施）

前項で分析・特定された「原因」に対処するため、このステップでは、対策の検討・実施が必要となります。

改善策のうち、定形化可能なもの（通常業務の範囲でのミスの防止など）は、改善策のマニュアル・テンプレートを整備することが可能でしょう。

また、問題が発生している部署単位・現場単位で自発的に改善策を検討・実行させる方が望ましい場合もあります。現場に関するノウハウは現場担当者でないと分からないこともあります。そのような場合には、改善を行うべき現場担当者と問題意識を共有することが必要になります。そのため、KPI 関係者における定期会等を開催することが望まれます。その際、KPI はコミュニケーションツールとしても非常に有効であることから、KPI を用いた議論を心がけ、社内でKPI を活用して改善を推進するカルチャーを醸成することが求められます。

③PDCA の構築－ 3（PDCA の加速）

改善活動は始めた当初は勢いがありますが、これを維持するのが課題です。得てして「マンネリ」になりがちな取り組みを、持続・発展させるためには、改善サイクルを加速させて行く工夫が必要です。

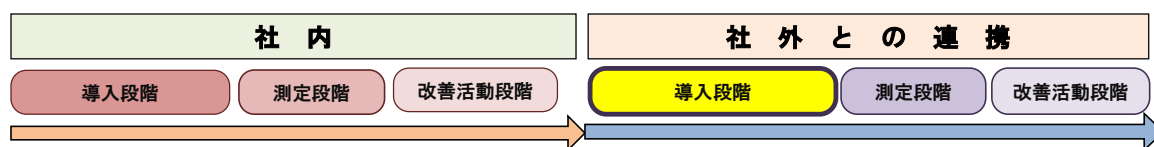
そのための基本的な考え方は、改善する担当者にインセンティブを与えること、自主的改善を尊重すること、改善サイクルを簡素化し、日常業務に組み込むこと——です。これを順に見ていきましょう。

まず、改善を継続するには、適切なインセンティブが必要です。努力が報いられなければ、改善意欲が湧かないのは言うまでもないことです。KPI を用いて人事・部門評価を行っている企業がありますが、このような取り組みも要検討でしょう。また、改善大会・年次大会等で表彰するといった取り組みは、従業員の評価に加え、経営としてKPI を重視しているメッセージを発する効果もあり有効です。

インセンティブを高めることは、次の「改善の自主性を尊重すること」にもつながります。経営者等の管理者がすべての現場・すべてのオペレーションを把握することは不可能ですから、改善は現場レベルで自主的に取り組ませる必要があります。結果としてのKPI の問題点を現場に伝えることは必要ですが、現場への介入の手段とするのではなく、自主的改善を促すことを主眼とすべきでしょう。

3点目のポイントは、改善サイクルを簡素化し、日常業務の中で取り組むことです。KPI の運用自体が過剰な業務負荷とならないよう、常に留意する必要があります。

2) 荷主等と連携した改善のためのKPIの利用



◇導入段階

①目的の明確化・共有

KPI導入に当たって「目的」が重要であることは「社内改善」の場合と同様です。しかしながら、荷主等との間でKPIを利用することを想定すると、所属組織が異なることによる利害の食い違いに加え、物流事業者の立場の弱さなどから、目的意識の共有はより困難だと言えます。それだけ目的意識の共有に意識的に取り組むことが必要と考えられます。

ステップとしては、KPI選定の前に、両者共通の課題を見だし、改善の必要性を合意することが必要です。現実的には、荷主が価格交渉の手段としてKPIの数値を利用するケースもありますが、物流事業者側としては、コストを下げるために何が障害となっているか、また、その解決のために荷主のどのような協力が必要か、などを合理的に説明できなければなりません。そのためには、予防的措置として輸送条件など基礎的なデータを予め把握しておくことも必要でしょう。また、荷主の物流部門に改善の権限・余力がない場合もあり、その場合にはKPIの導入は徒労となる恐れもあります。従って、KPIによって改善目標を共有できる荷主かどうか、一定の見極めも必要です。

なお、荷主と物流事業者間では、一般的に改善効果はゲインシェア等の形で両者で配分されることとなります。そのようなインセンティブ等について、あらかじめ取り決めることが必要ですが、特に営業・契約段階から、受託側が一方的な不利益を被ることのないよう、条件を精査することも重要です。

②社内外の意識醸成

KPIを導入するに際し荷主サイドの協力を得る必要がありますが、必ずしも立場の強くない物流事業者としては、荷主の意識を改善に向かせて取り組むのは容易ではありません。連携して物流改善に取り組むことで、引いては荷主の物流部門にとっても効率化の果実を得ることができますが、一時的には荷主担当者の業務が煩雑化する等のマイナスも生じるかもしれません。従って、KPI導入によるメリットをお互いに理解し推進するには、荷主物流部長等の上層部を含む定期的なコミュニケーションを確立・維持することが望ましいと言えます。そのような定例会の場で、改善が必要なポイントなどの情報をデータに基づいて定量的に開示することで、荷主側の理解も深まります。

このような取り組みを通じて、トップダウンでKPIの導入を進めることができれば、様々な問題を円滑に解決することが可能になります。

なお、荷主内部で物流改善を進める際に、着荷主が指定する輸送条件等の問題に突き当たることが多くあります。物流事業者としては、発荷主を通じて着荷主に改善を要望するということになります。一般的には着荷主は発荷主にとっての顧客になりますので、場合によっては着荷主に対するアプローチに二の足を踏む場合もあるでしょう。このようなケースでも、上述のようなトップダウンでの解決のルートを確保しておくことが有効です。

③経営者等トップレベルのコミットメント

既述のとおり、物流事業者の社内でのKPI導入に際し、経営レベルのコミットメントが重要ですが、荷主との間でのKPI活用には、会社の「顔」である経営層の関与がより重要になってきます。

物流事業者のトップレベルが、荷主の意志決定者と定期的に会合を開くといった例も見られますが、このようなトップ同士のコミュニケーションを確立することは非常に有効な手段でしょう。

④体制化（社内外の関係部署との連携体制の構築）

KPIの推進に当たっては、両者が連携した推進体制を構築する必要があります。

物流事業者サイドの問題としては、KPI担当者が荷主のカウンターパートとして機能するために、まず、物流事業者内での担当部署の役割・権限等が明確化している（共有・周知されている）ことが必要です。KPI担当者が荷主に対してあるKPI（例えば品質）の改善を約束しながら、物流事業者の経営トップがそれに反した指示を出す、といったことがあれば、改善が進まないのは明らかでしょう。従って、経営層に至るまでKPI推進体制に対する認識の共有（その前提として計数管理等の重要性の認識の共有）が必要と言えます。

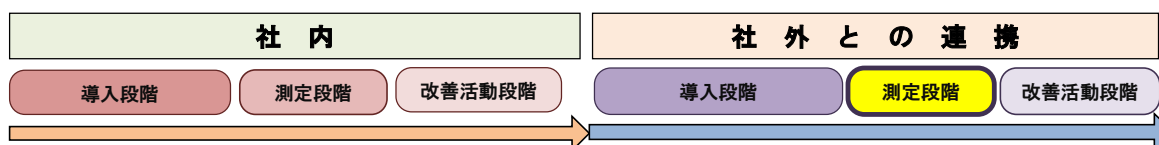
物流事業者内で権限を明確化したうえで、次に、荷主との間で定期的なコミュニケーションを確立することが必要です。p14で紹介したとおり、定期的なコミュニケーションが確立しているほど、荷主との間の改善が円滑に進んでいる傾向があります。四半期・月次・週次など、スケジュールを決めて、定例的な会合を設定することが非常に重要だと言えるでしょう。

さて、一方の荷主サイドにも色々な問題があります。物流業務への知識のある担当者が配置されていないケース、荷主内の物流部門の位置づけの弱さによって営業部門や着荷主等にアプローチできず、改善を推進できないケースなどが考えられます。

荷主内部では、物流部門は、営業部門・生産管理部門等との間で人事ローテーションを組む場合も多く、担当者の物流に関する知識が十分でないこともあります。工場の出荷部門などの現場レベルになると、物流専任の担当者が居ない場合すらあります。その場合には、荷主担当者に自主的に改善に取り組むことを期待するのは無理があります。そのような場合には、前項で述べたようなトップレベルでの合意により、トップダウンで改善に取り組む必要も出てくるでしょう。

営業部門・着荷主等へのアプローチについては、物流事業者として出来ることは限りがありますが、例えば、上記の定例会の場に、物流部門だけでなく営業部門なども参加を求めるといったケースもあります。

◇測定段階



①指標の設定

指標の設定に当たっての問題の第一は、荷主が事業者¹に報告させたいKPIと、事業者が荷主と共有し改善に取り組みたいKPIが必ずしも同じでないことです。荷主サイドはコスト偏重になり、事業者サイドは品質アピールに傾く、といったこともあるでしょう。また、必要以上に多くの指標の報告を求めるなど、物流事業者社内での指標設定の場合と類似の問題が生じることもあります。また、いったん設定された指標に対しては改善の努力が求められることとなりますので、お互い自社にとってメリットになるKPIを採用しようとする傾向は否定できません。

このような意識のズレを減らすには、前述のとおり、定期的なコミュニケーションを確立し、意識のズレを解消する必要があります。次期のKPI（種類および目標値）設定に当たって、委託先との間で何度もミーティングを重ねる、といった荷主もあります。荷主からの一方的なKPI設定とならないように、このように、意識的にコミュニケーションを重ねて合意を導き出すことが重要でしょう。なお、荷主は、このような場で、自社が委託先に期待するポイントなどを予め明確に事業者¹に提示することが期待されます。

また、物流改善は荷主の物流部門だけで取り組めるものではありません。営業部門（さらには着荷主）等へのアプローチが必要な場合が多々あります。物流事業者が荷主に提案する際には、荷主内部でのこのような事情も考慮し、物流部門が他部門にアプローチしやすいようなKPIを提案することも、荷主物流部門からの協力を引き出すうえで有効です。

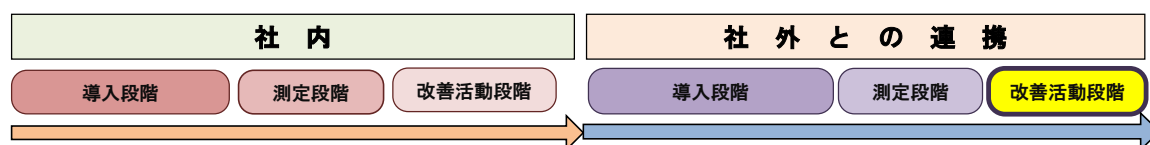
②データ取得

荷主との連携においても、データの取得の負荷が課題となります。過剰に複雑なKPIの体系や、細かすぎる粒度でのKPI測定などは避け、既存業務の中で簡単に取得可能なデータを活用することを考慮すべきでしょう。また、総花的に幅広いKPIを取るよりも、改善が必要なポイントを絞ることが必要です。例えば、配送の効率低下が問題になっている場合でも、全国一律でなく、特に効率低下の著しい地域に限ってデータを集めれば良いかもしれません。

とはいえ、解決すべき問題によっては、細かいデータを必要とする場合もあります（例えば、食品の輸送途上の温度管理を徹底するなど）。そのような場合には、手間とコストを勘案し、情報システムの導入を検討することも必要です。

なお、データの取得に当たって荷主の協力が必要な場合もあります。例えば荷主の受発注に関連するデータは、荷主でないと取得できない場合があります。このようなデータが物流改善に必須となることもありますので、データの取得に際しての荷主の協力も望まれます。

◇改善活動段階



①PDCAの構築－1（データ分析・原因の特定）

KPIを活用して改善を行うには、まず、データの分析とそれを通じた問題を発生させている原因の特定が必要です。物流事業者が自社内でKPIを活用する場合と同様ですが、これらの分析作業を効果的・効率的に行うためには、KPI分析のマニュアルやテンプレートを整備し、意識的にノウハウを蓄積していくことが必要です。また、分析の手間・コストがかかる場合には、そのための情報システムを導入することも検討が必要でしょう。

以上に加え、荷主と事業者間でのKPIの利用の場合には、荷主と事業者間で、認識を共有するためのプロセスが必要となります。課題に対する改善効果の認識を共有し合い、コミュニケーションを取る場が必要であると考えられます。

②PDCAの構築－2（原因に適した対策の検討・実施）

荷主と物流事業者とが連携して改善施策の検討・実施には、「（社内と比べると）コミュニケーションの密度が低いこと」「カルチャーが共有されていないこと」「利害が対立する側面があること」などの問題がありますので、より難易度が高いと言えます。

改善施策の検討に当たっては、両者がアイデアを出し合う必要がありますが、物流のプロである事業者は、荷主以上にオペレーションに精通し、かつ、荷主の求める改善提案力を備えておくことが求められます。一方の荷主サイドでも、事業者への丸投げでなく、物流プロセスや作業手順などの基礎的情報をきちんと整理・理解しておくことが求められるでしょう。

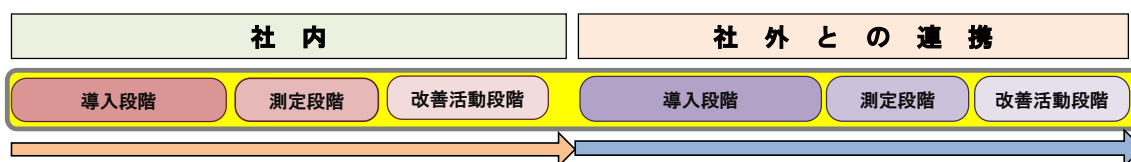
そのような前提のもとで、定期的なコミュニケーションの場をもち、KPIを用いて定量的に改善取り組みの進捗管理を行うことが必要です。

③PDCAの構築－3（PDCAの加速）

自社内でのKPI導入の場合、担当者へのインセンティブの付与が重要であることを述べました。荷主と事業者の間でも同様に、改善の意欲を高めるうえで、適切なインセンティブの設定が重要であると言えます。実現困難な目標を与えられ、改善によるメリットが期待できない場合には、改善への意欲は失われてしまいます。事業者の努力を公正に評価した目標値を設定するなど、お互いにとってメリットが生じるようなインセンティブの適切な設定が非常に重要であると考えられます。

改善をドライブするには、繰り返しになりますが、荷主と定期的なコミュニケーションを確立することが重要です。なお、荷主と連携した改善においては、着荷主起因の課題が関係してくるため、物流部門に加え、営業部門の巻き込みも有効と考えられます。

3) 人材育成（共通）



これからKPIを導入する企業にとっては、担当者の育成が課題となります。時間とコストをかけて教育を行えば良いですが、そこまでの余裕がない企業が多いのが現実です。さりとて、物流とKPIの双方に詳しい人材を採用するのも容易ではありません。

KPIを経営上重要な課題と位置づけるなら、中長期的観点に立ち、計画的に人材育成に取り組むしかありません。まずはキャリア形成プランや能力要件定義等でKPIを位置づけるとともに、外部教育の受講、OJTの実施等で計画的に人材のレベルアップに当たることが必要です。

ただし、そのような余裕がない企業が多いことも事実です。その場合には、例えばテンプレート等を用意して経験があまりなくてもKPIを活用できるようにするなど、PDCAの標準的なプロセスを構築して人材育成の負荷を減らすことも必要でしょう。また、OJTは人材育成の大きな部分を占めますので、KPIに基づく改善活動など、業務における経験を評価することも、人材のレベルアップにつながります。

いずれにせよ、人材育成の前提として、程度の差はあれ、経営層がKPIの重要性を認識して、活動のためのリソース（人手・資金等）を確保することが必須であると言えます。

5. さらに詳しく知りたい方へ

本冊子は、物流事業者におけるKPI導入に関わる基礎的な情報をまとめたものです。
実際にKPIを導入する場合の情報源について整理します。

※末尾には、以下事項を記載する。

- ・ 謝辞
- ・ 委員名簿
- ・ 奥付